ROGER L. MARTIN & SALLY OSBERG

SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO



AUTONOMNI CENTAR - ACT
Čakovec, 2009.

Social Entrepreneurship: The Case for Definition

Roger L. Martin & Sally Osberg

Izdavač: Autonomni centar - ACT, Čakovec - www.actnow.hr

Za izdavača: Teo Petričević

Prijevod: Jasmina Kartalović, Teo Petričević

Lektura i korektura: Stjepan Mikec, Darko Ciglar

Grafičko oblikovanje i priprema za tisak: ACT Printlab d.o.o., Čakovec

Tisak: Printex, Čakovec

Ova publikacija izrađena je uz financijsku pomoć Co-operating Netherlands Foundations for Central and Eastern Europe (CNF-CEE) u sklopu projekta "Social entrepreneurship as a tool for financial sustainability of civil society organisations".

UVOD

Socijalno poduzetništvo se danas ubrzano razvija i privlači sve veću pozornost u različitim sektorima. Pojam socijalnog poduzetništva se pojavljuje u medijima, svakodnevno se spominje na sveučilištima, a jednako tako često u različitom kontekstu pruža i informacije o strategijama nekolicine istaknutih organizacija koje potiču socijalni napredak kao što su zaklade Ashoka, Schwab i Skoll.

Više je razloga zbog kojih socijalno poduzetništvo postaje sve popularnije. Kao temeljni razlog mogli bismo spomenuti da u socijalnim poduzetnicima postoji nešto što je samo po sebi zanimljivo i privlačno – naročito se to odnosi na priče o tome kako i zašto rade to što rade. Socijalni poduzetnici, poput dobitnika Nobelove nagrade za mir 2006. godine – laureata Muhammad Yunusa, zanimljivi su iz gotovo jednakih razloga zbog kojih poduzetnika Steve Jobsa (jedan od osnivača Applea) ti razlozi čine tako neodoljivim. Ti izuzetni pojedinci unatoč svim preprekama uspijevaju realizirati vlastite briljantne ideje i osmisliti novi proizvod i usluge koje drastično poboljšaju živote svih nas.

No interes za socijalno poduzetništvo nadilazi sam fenomen popularnosti i fascinacije tim ljudima. Socijalno poduzetništvo ukazuje na važnost poticanja društvenih promjena. Upravo ta potencijalna korist, zajedno s dugotrajnom, transformacijskom dobrobiti za društvo je ono što izdvaja djelokrug aktivnosti od njegovih sudionika/participanata.

Iako su dobrobiti socijalnog poduzetništva razumljive onima koji promoviraju i financiraju te aktivnosti, stvarna definicija onoga što socijalni poduzetnici trebaju učiniti da bi postigli značajan povrat na uložena sredstva manje je jasna. U stvari, možemo reći da je danas definicija socijalnog poduzetništva sve samo ne jasna. Kao rezultat toga, socijalno poduzetništvo je postalo toliko obuhvatno, da trenutno izgleda poput ogromnog šatora pod koji se guraju sve društveno korisne aktivnosti. S nekog gledišta, ta obuhvatnost može biti i dobra: ako se zbog toga velika sredstva slijevaju u socijalni sektor, i ako mnogi projekti i programi, koji inače ne bi dobili dovoljna sredstva

za provedbu aktivnosti dobivaju dostatnu potporu samo zato što se smatraju dijelom sektora socijalnog poduzetništva, tada možemo reći da je možda i prihvatljivo što je definicija socijalnog poduzetništva nejasna. No istovremeno smo i vrlo suzdržani prema ovakvom tumačenju.

Socijalno poduzetništvo je privlačno jer nudi mnoge mogućnosti. Uključimo li u definiciju socijalnog poduzetništva previše "nepoduzetničkih" projekata/aktivnosti, vjerojatno nećemo moći u cjelosti iskoristiti mogućnosti koje nam socijalno poduzetništvo pruža te će se u tom slučaju izgubiti njegova bit i ugled. Zbog te opasnosti smatramo da je potrebna jasnija definicija socijalnog poduzetništva - definicija koja omogućuje određivanje u kojoj mjeri nekoj aktivnosti pripada odnosno ne pripada status "biti u šatoru". Pri tome nam nije cilj napraviti pakosnu usporedbu doprinosa tradicionalnih socijalnih organizacija i rezultata socijalnog poduzetništva, već jednostavno naglasiti njihove razlike, posebnosti.

Ukoliko uspijemo jasnije definirati pojam socijalnog poduzetništva, oni koji podržavaju socijalno poduzetništvo moći će fokusirati svoje resurse na izgradnju i jačanje konkretnog i prepoznatljivog područja poduzetništva. Bez toga pobornici socijalnog poduzetništva izlažu se riziku da postanu lake mete skepticima, a cinicima daju dodatni razlog da ne uzimaju u obzir socijalne inicijative i one koji ih provode.

POČECI PODUZETNIŠTVA

Svaka definicija pojma "socijalno poduzetništvo" mora započeti riječju "poduzetništvo". Riječju "socijalno" jednostavno specificiramo (pobliže određujemo) poimanje poduzetništva. Ukoliko samom pojmu poduzetništvo ne pridodamo jasno značenje, tada ni specificiranjem riječju "socijalno" nećemo puno postići. Poduzetništvo možemo promatrati s dva aspekta: s pozitivnog, poduzetništvo povezuje posebne sposobnosti da se osjeti i reagira na prilike, kombinirajući razmišljanje izvan okvira s jasnom namjerom da se stvara ili svijetu daje nešto novo, a negativni aspekt vezan je uz činjenicu da je

poduzetništvo ex-post pojam, jer poduzetničke aktivnosti zahtijevaju određeno vrijeme da bi njihov stvarni utjecaj postao vidljiv.
Zanimljivo je, da nekoga tko pokazuje karakteristike poduzetnika – raspoznaje prilike, razmišlja izvan ustaljenih okvira i odlučan je – a drastično je pogriješio u svom poduhvatu što se tiče ostvarivanja dobiti/koristi nećemo nazvati poduzetnikom, već ćemo ga/je zvati poslovnim/poslovnom gubitnikom/gubitnicom. Čak je i Bob Young (jedan od osnivača i direktor Red Hat Software) priznat kao "ozbiljni poduzetnik" tek nakon prvog uspjeha kojem je prethodila nekolicina neuspješnih projekata. Problem s ex-post (naknadnim) definicijama je u tome što ih potvrđuju naknadna događanja. Jednostavno je teško prihvatiti nešto što nije odmah dokazivo. Poduzetnik može tvrditi da je poduzetnik, ali bez barem jednog dokaza, samoprozvani poduzetnik će imati poteškoće u uvjeravanju investitora da uloži u njegov posao. Takvi investitori, u pravilu, moraju biti voljni prihvatiti veći rizik dok procjenjuju vjerodostojnost budućih poduzetnika u koje ulažu.

No prije nego pokušamo odrediti pojam socijalnog poduzetništva, trebamo vidjeti što podrazumijevamo pod poduzetništvom: je li to uočavanje prilika? kreativnost? ustrajnost?, kombinacije tih obilježja? Iako su te i slične karakteristike pojedinaca dio ove priče i sigurno ukazuju na moguće perspektivne investitore, one ipak nisu najbitnije. Takvi opisi također karakteriziraju i investitore, umjetnike, rukovoditelje i druge.
Kao i većina studenata poduzetništva, i mi ćemo započeti francuskim ekonomistom Jean-Baptiste Sayom, koji je početkom 19. stoljeća poduzetnika opisao kao osobu koja "prebacuje ekonomske resurse iz područja niske u područje visoke produktivnosti i veće dobiti".
Samo stoljeće kasnije, austrijski ekonomist Joseph Schumpeter, izgradio je svoj osnovni koncept vrijednosti stvaranja, nedvojbeno doprinoseći najutjecajnijoj ideji o poduzetništvu. Schumpeter je u poduzetniku prepoznao snagu koja je potrebna za pokretanje ekonomskog napretka, a zbog čijeg odsustva bi gospodarstva postala statična, strukturno nepokretna i podložna propadanju. U svome poznatom članku Unternehmer, Schumpeterov poduzetnički duh prepoznaje poslovne prilike – bilo da se radi o materijalima, proizvodima, uslugama ili trgovini – i organizira poduhvate kojima bi se te prilike iskoristile i implementirale.

Prema Schumpeteru, uspješno poduzetništvo pokreće lančanu reakciju, ohrabrujući druge poduzetnike da ponove i promoviraju inovaciju do točke "kreativnog razaranja" - stanja u kojem novi poslovni poduhvat i svi uz njega vezani poduhvati učine postojeće proizvodne, uslužne i poslovne modele zastarjelima.[2]

Schumpeter vidi poduzetnika kao generatora promjena u gospodarstvu. S druge strane, Peter Drucker, ne smatra poduzetnika nužno generatorom promjena, već ga vidi kao mudrog i predanog eksploatatora promjena. Prema Druckeru, "poduzetnik uvijek traži promjenu, reagira na nju i iskorištava je kao moguću poslovnu priliku".[3]

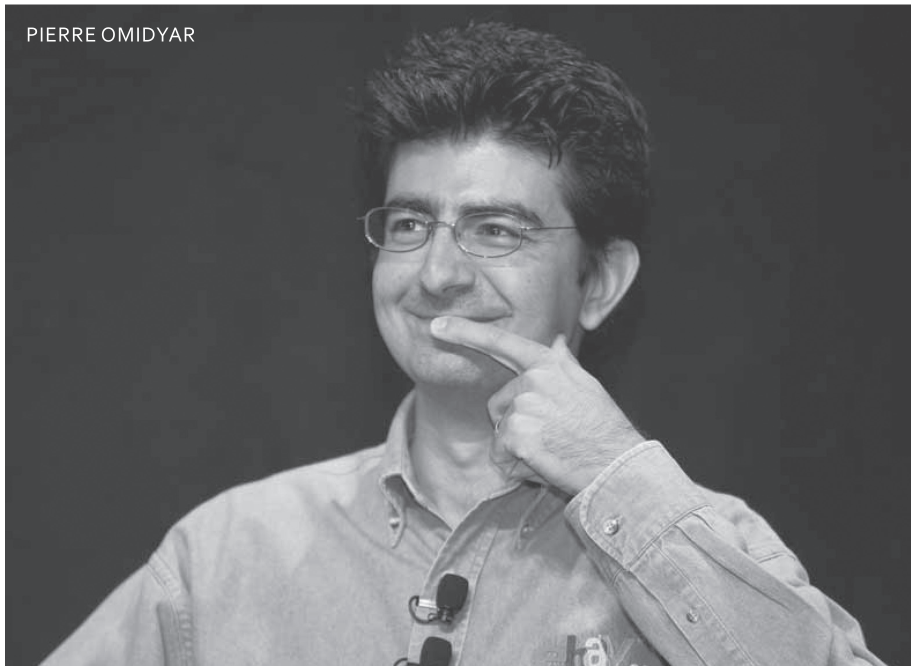
Israel Kirzner je tu definiciju preuzeo i nadodao da je ključna sposobnost poduzetnika "pozornost".[4]

Bez obzira da li su poduzetnika odredili kao prodornog inovatora ili pozornog eksploatatora, teoretičari diljem svijeta poduzetništvo dovode u vezu s prilikom. Smatra se da poduzetnici posjeduju iznimnu sposobnost da uoče i iskoriste nove prilike, ustrajnost i usredotočenost da te prilike realiziraju i nepokolebljivu volju da se nose sa najrazličitijim rizicima.

Oslanjajući se na ove teorijske osnove, smatramo da poduzetništvo objedinjuje kombinaciju triju bitnih faktora - kontekst u kojem je smještena sama prilika, set osobina koje su potrebne da se identificira i realizira ta prilika, te mogućnost ostvarenja konkretnih rezultata. Kako bismo istražili i objasnili našu definiciju poduzetništva, detaljnije ćemo se upoznati s nekoliko suvremenih američkih poduzetnika (ili poduzetničkih parova) kao što su – Steve Jobs i Steve Wozniak iz tvrtke Apple Computer, Pierre Omidyar i Jeff Skoll iz tvrtke eBay, Ann i Mike Moore iz tvrtke Snugli i Fred Smith iz tvrtke FedEx.

PODUZETNIČKI KONTEKST

Ishodište poduzetništva je ono što zovemo poduzetničkim kontekstom. Za Steve Jobsa i Steve Wozniaka, poduzetnički kontekst bio je računalni sustav u kojem su korisnici bili ovisni o velikim središnjim računalima (serverima) kontroliranim od strane IT osoblja koje je čuvalo svoje servere poput svetišta. Korisnici su obavljali svoje računalne zadatke koristeći aplikacije koje je projektiralo IT osoblje, ali tek nakon čekanja u redu. Ukoliko su korisnici željeli da njihove aplikacije rade nešto van zadanih okvira, trebali su čekati do šest mjeseci da bi aplikacija bila prilagođena. Iz perspektive korisnika, iskustvo je pokazalo da je takav računalni sustav neučinkovit i nezadovoljavajuć. No, budući da je jedini dostupni računalni sustav bio upravo taj centralizirani, korisnici su podnosili


PIERRE OMIDYAR

probleme, čak su i u svoje programe rada uračunavali ta zakašnjenja i neučinkovitost. Sve to je rezultiralo ravnotežom, makar i nezadovoljavajućom.
Stručnjaci koji se bave dinamikom sustava, takvu vrstu ravnoteže opisuju kao "balansiranu petlju povratnih informacija", jer u njoj ne postoji tako jaka sila za koju se može vjerovati da bi uzrokovala efekt da sustav naruši svoju ravnotežu. Balansirana petlja je vidljiva kod termostata na klima uređaju: kad temperatura naraste, termostat pokreće uređaj i temperatura se snižava, sve dok termostat ne isključi uređaj.
Centralizirani računalni sustav koji su korisnici morali podnositi imao je dakle nezadovoljavajući sustav ravnoteže. Izgledao je kao kad je, na primjer termostat postavljen na pet stupnjeva niže nego što je to bilo potrebno, što je uzrokovalo situaciju da je svima u prostoriji bilo hladno. Znajući da imaju stabilnu i predvidljivu temperaturu prostorije, ljudi su jednostavno bili primorani obući dodatnu vestu/pulover, iako to nisu htjeli raditi.
Pierre Omidyar i Jeff Skoll prepoznali su neravnotežu u nemogućnostima geografski šire organiziranog tržišta, kako bi se optimiziralo zadovoljstvo i kupaca i prodavača. Prodavači u pravilu nisu znali koji kupci su najbolji za njihove proizvode, a kupci u pravilu nisu znali koji prodavač je najbolji (ili postoji li uopće) za proizvode/usluge koje traže. Kao rezultat, tržište nije bilo optimalno ni za prodavače ni za kupce. Oni koji su prodavali rabljeni namještaj (kućanske stvari), radili su to primjerice na dvorišnim rasprodajama i time ponudili robu koja je privlačila kupce koji su fizički bili najbliži robi. No često to nije bio optimalan broj ili tip kupaca koji bi tu robu kupili. Stoga su oni koji su željeli kupiti određenu vrstu robe bili prisiljeni tražiti je putem oglasnika, telefonirati i telefonirati dok konačno ne bi pronašli točno ono što traže. No često su bili prisiljeni zadovoljiti se robom koja je bila niže kvalitete od tražene. Kupci, kao ni prodavači, nisu mogli pronaći bolje rješenje - stabilna, ali neoptimalna ravnoteža je prevladala.
Ann i Mike Moore dodatno su istražili ograničenja roditelja kod držanja djece u naručju. Kad su roditelji htjeli zadržati djecu u svojoj blizini dok su obavljali osnovne kućanske poslove, imali su dva rješenja: mogli su naučiti žonglirati s djetetom u jednoj ruci, a drugom rukom obavljati kućanske poslove ili su mogli staviti dijete u kolica, hodalicu ili neko drugo pomagalo kako bi zadržali dijete u blizini i imati obje ruke slobodne za


JEFF SKOLL

rad. Obje mogućnosti su bile daleko od poželjnoga. Svi su upoznati s značajem koristi koju ima novorođenčad od zbližavanja s roditeljima koje je rezultat bliskog fizičkog kontakta, ali čak i najodaniji i najbrižniji roditelji ne mogu neprekidno držati svoje dijete u naručju. Budući da nisu imali drugih mogućnosti, roditelji su morali naučiti prebacivati svoje dijete s ruke na ruku ili su jednostavno pokušavali obaviti sve obaveze dok je dijete spavalo.

Fred Smith pak je vidio neravnotežu u uslugama dostavljanja robe na veće udaljenosti. Prije nego je nastala tvrtka FedEx, slanje paketa s jednog kraja države na drugi je bilo sve samo ne jednostavno. Lokalna dostavna služba pokupila bi paket i transportirala ga uobičajenom dostavljaču, koji je tada taj paket zrakoplovom dostavio do udaljenog gradskog središta, a tada je paket bio predan trećoj stranki kako bi konačno bio dostavljen na odredište. Taj sustav je bio logistički kompleksan, uključivao je nekoliko

primopredaja i isporuka je ovisila o potrebama dostavljača. Često bi nešto pošlo po zlu, no nitko nije htio preuzeti krivnju i pozabaviti se rješavanjem problema. S druge strane, korisnici su jednostavno naučili živjeti sa sporom, nepouzdanom i nezadovoljavajućom uslugom – to je bila neugodna ali stabilna situacija koju ni jedan korisnik nije mogao promijeniti.

KARAKTERISTIKE PODUZETNIŠTVA

Poduzetnika privlači neravnoteža. On u tome vidi priliku da ponudi novo rješenje, novi proizvod, nove usluge ili procese. Razlog zašto poduzetnik vidi te uvjete kao priliku da stvori nešto novo, dok drugi to smatraju neugodnom situacijom koju toleriraju, leži upravo u osobinama koje on ili ona posjeduju, osobinama poput inspiracije, odlučnosti kreativnosti, spremnosti na akciju, hrabrosti i snage. Te su osobine bitne za uspješan proces inovacije.


STEVE JOBS

Poduzetnik je inspiriran, nadahnut neprihvatljivom ravnotežom. Poduzetnici mogu biti motivirani da to učine ukoliko su baš oni jedan od frustriranih korisnika ili suosjećaju s


ANN MOORE

frustriranim korisnicima. Ponekad su poduzetnici toliko “zagrizli” za priliku da promijene stvari samo zbog potrebe da naruše status quo (stanje mirovanja). U slučaju tvrtke eBay, frustrirani korisnik je bila Omidyarova djevojka koja je sakupljala dispanzere PEZ bombona.

Poduzetnik razmišlja na kreativan način i razvija novo rješenje koje drastično mijenja postojeće. Poduzetnik ne traži manje prilagodbe za već postojeći sustav, baš suprotno, pronalazi potpuno novi pristup problemu. Omidyar i Skoll nisu razvili bolji način da promoviraju dvorišne rasprodaje. Jobs i Wozniak nisu razvili alogoritme da ubrzaju uobičajen razvoj programa. Smith nije izumio novi način na koji će prenošenje paketa između dostavljača biti učinkovitije i s manje pogrešaka. Svaki od njih pronašao je potpuno novo i kreativno rješenje trenutnih problema.

Poduzetnik poduzima prve korake ka realizaciji poslovnog poduhvata kad je inspiriran prilikom i razvije kreativno rješenje. Umjesto da čeka nekoga da intervenira ili da pokuša uvjeriti nekoga da riješi problem, poduzetnik sam kreće u akciju stvarajući novi proizvod ili usluge čime se izravno izlaže i riziku. Jobs i Wozniak nisu radili kampanje protiv centraliziranih računalnih sustava ili ohrabrivali korisnike da se pobune protiv IT odjela, već su razvili osobno računalo koje je korisnicima dalo slobodu i omogućilo rad kod kuće. Mooreovi nisu izdali knjigu u kojoj se majkama savjetuje na koje načine da što više obaveza naprave u što kraćem vremenu ili s djecom na rukama, već su izumili Snugli – dječju nosilicu (tzv. klokanicu) koja je roditeljima oslobodila obje ruke

za obavljanje poslova. Naravno, poduzetnici moraju utjecati na druge: u prvom redu investitore, makar to bili prijatelji i članovi obitelji, zatim na članove tima i zaposlenike kako bi prihvatili novi posao i bili produktivni i na kraju na kupce da kupe njihove ideje i inovacije, to jest njihov novi proizvod, uslugu.
Poduzetnici kroz proces inoviranja iskazuju iznimnu hrabrost, nose ogroman teret rizika i neprestano se suočavaju sa strahom. To podrazumijeva da poduzetnici često rade stvari za koje drugi misle da su nerazumne ili čak neizvedive. Primjerice, Smith je morao uvjeriti sebe i ostatak svijeta da ima smisla nabaviti flotu zrakoplova, izgraditi ogromnu zračnu luku i centar za sortiranje pošte u Memphisu, kako bi omogućili dostavu paketa već sljedeći dan, bez da se predaje nekom drugom dostavljaču. On je to učinio u vrijeme kada su svi njegovi konkurenti imali nekolicinu kamiona za lokalnu distribuciju i sigurno nisu upravljali zračnim lukama i nisu posjedovali flotu zrakoplova.
U konačnici, poduzetnici posjeduju hrabrost koja ih navodi da kreativno rješenje bude plasirano i prihvaćeno na tržištu. Nijedan poduzetnički pothvat ne ostvaruje se bez zastoja ili neočekivanih preokreta, a poduzetnik mora biti sposoban da na kreativan način zaobiđe sve prepreke i u svoju korist riješiizazove koji se pojave. Na primjer, Smith je trebao smisliti način kako da uvjeri investitore da će s vremenom FedEx opravdati sva velika ulaganja u infrastrukturu - kamione, avione, zračne luke i IT sustav. FedEx je trebao preživjeti velike gubitke od stotine milijuna dolara prije nego je postigao pozitivnu bilancu, ali bez ustrajnog poduzetnika kao što je Smith, tvrtka bi odavno bila likvidirana.

PODUZETNIČKI REZULTATI

Što se događa kad poduzetnik uspješno koristi svoje osobine u svladavanju neprihvaljive ravnoteže? Poduzetnik stvara novu prihvatljiviju/prihvatljivu ravnotežu - onu koja osigurava značajno veću razinu zadovoljstva za sudionike nekog sustava. Elaboriramo li Jean-Baptiste Saya, poduzetnik upravlja trajnom promjenom iz nisko kvalificirane

ravnoteže u visoko kvalificiranu. Nova ravnoteža je trajna: prvo preživi, a onda se stabilizira, iako neki aspekti prvotne ravnoteže mogu i dalje postojati (npr. skupocjeni i neučinkoviti sustavi dostave, dvorišne rasprodaje i sl.). Preživljavanje i uspjeh ravnoteže seže daleko iznad poduzetnika i originalnih poduzetničkih poduhvata. Ravnoteža se stabilizira i osigurava postojanost kroz prihvaćanje na globalnom tržištu, kroz karakteristične razine imitacije i kroz proces stvaranja stabilnog sustava okolo i unutar ravnoteže. Kada su Jobs i Wozniak izumili osobno računalo, nisu jednostavno smanjili ovisnost korisnika o velikom središnjem računalu, već su je uništili prebacivši kontrolu iz 'staklenika' u njihovim organizacijama na radnu površinu (desktop) u domove samih korisnika. Kad su korisnici vidjeli kako se pred njihovim očima stvara nova ravnoteža, odmah su prihvatili Apple, ali ne samo Apple već i mnoge druge konkuretne koji su se pojavili. U relativno kratkom vremenu, utemeljitelji novih IT tvrtki stvorili su stabilni novi računalni sustav s mnogobrojnim dobavljačima računalne opreme i softvera, distribucijskim kanalima i ovlaštenim prodavačima, kompjuterskim časopisima, sajmovima itd.

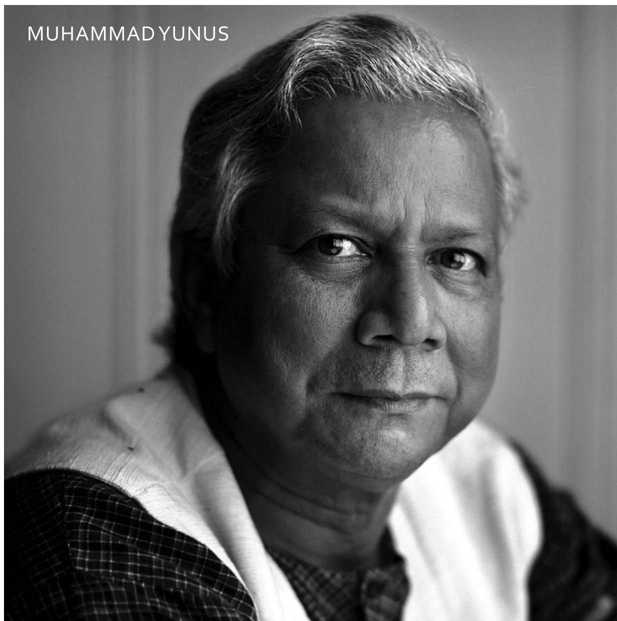
Zbog tog novog stabilnog sustava, tvrtka Apple je mogla postojati na tržištu nekoliko godina bez da se naruši stabilnost. Nova ravnoteža, drugim riječima, nije ovisila o stvaranju novog pothvata tvrtke Apple, već je ovisila o prisvajanju i replikaciji modela, te razvoju drugih sličnih poduzeća.

U slučaju Omidyara i Skolla, pokretanje tvrtke eBay osiguralo je bolji način povezivanja kupaca i prodavača, ujedno stvarajući viši nivo ravnoteže. Novi načini poslovanja i novi poslovi omogućili su nastanak novog snažnog okruženja koje se jednostavno nije moglo uništiti. Slično tome, Smith je stvorio novi svijet dostave paketa, podigao standarde, promijenio poslovnu praksu, potaknuo razvoj konkurencije, pa čak i stvorio novi glagol 'to FedEx'.

U svakom od ovih primjera, razlike u kvaliteti stare i nove ravnoteže su bile ogromne. Nova ravnoteža ubrzo je postala samoodrživa a inicijalni poduhvati poduzetnika utjecali su na razvoj brojnih imitatora. Svi ti rezultati zajedno osigurali su da oni koji su se njima poslužili postignu neku višu poziciju.

SKOK NA SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO

Ukoliko smo do sada navodili karakteristike ključne za poduzetništvo, što onda zapravo razlikuje socijalno poduzetništvo od profitnog poduzetništva? Smatramo da da je najkorisniji i najbolji način definiranja socijalnog poduzetništva upravo taj, da se napravi usporedba sa profitnim poduzetništvom, gdje socijalno poduzetništvo sadrži iste tri temeljne karakteristike. Sve drugo može samo zbuniti pojedinca.
Da bi lakše razumjeli što razlikuje ta dva tipa poduzetnika, važno je razbiti ideju da je glavna razlika samo u motivaciji poduzetnika – da profitne poduzetnike pokreće novac, a socijalne poduzetnike altruizam. No istina nije tako jednostavna i očigledna - poduzetnike rijetko pokreće uvjerenost u financijsku dobit, jer su izgledi za ostvarivanje te dobiti više nego slabi i definitivno protiv njih.
Umjesto toga, prepoznajemo da su obje vrste poduzetnika jako motivirane prilikom koju vide, zbog toga što slijede viziju bez obzira na sve prepreke. Na kraju, tu je i značajna osobnanagrada zbog ostvarenja vlastitih ideja. Bez obzira, jesu li usredotočeni na šire, profitno ili neprofitno tržište, većini poduzetnika nikad se ne vrati vrijeme, trud, rizik i kapital koji su uložili u svoj poduhvat.
Vjerujemo kako bitna razlika između profitnog poduzetnika i socijalnog poduzetnika leži u vrijednosti samog poduhvata. Za profitne poduzetnike, vrijednost poduhvata jest u očekivanju da služi tržištu koje si može priuštiti taj novi proizvod ili uslugu, te je proizvod dizajniran/projektiran tako da ostvari dobit. Od samog početka, poduzetnik i njegovi/njezini investitori očekuju da će ostvariti financijsku korist. Dobit je izuzetno važan preduvjet za održivost bilo kojeg poduhvata i ujedno je značajna u postizanju krajnjeg cilja – osvajanju tržišta i uspostavljanju nove ravnoteže. Socijalni poduzetnik, s druge strane, ne očekuje i ne stvara održivu financijsku dobit za sebe i svoje investitore – koji su najčešće filantropske i vladine organizacije. Baš suprotno, socijalni poduzetnik stremi visokim vrijednostima transformacijskih dobrobiti koje se pojavljuju, a zatim odražavaju u značajnom dijelu zajednice ili društva u cjelini.



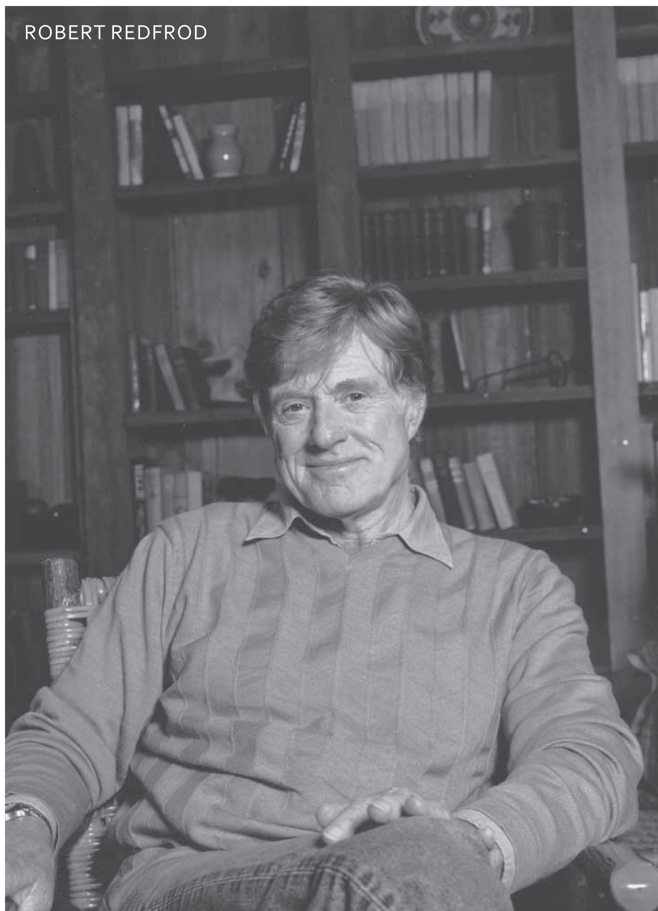
Za razliku od profitnog poduzetničkog poduhvata koji pretpostavlja da tržište može platiti za inovaciju, pa čak i da osigura financijsku korist za investitore, socijalni poduzetnički poduhvat usmjeren je na zanemareno ili ugroženo stanovništvo kojema nedostaju financijska sredstva ili politička moć da ostvare promjene u vlastitu korist. To ne znači da će socijalni poduzetnik izbjegavati profitne poduhvate. Poduhvati realizirani od strane socijalnog poduzetnika mogu ostvarivati prihode – bilo kroz neprofitno ili profitno poduzeće. Ono što razlikuje socijalno poduzetništvo od profitnog poduzetništva je prvenstveno društvena dobrobit, ili kako je Greg Dees, profesor sa sveučilišta Duke, okarakterizirao to u svom istraživačkom radu, težnja za 'utjecajem u skladu sa misijom'.[5]

Socijalno poduzetništvo karakteriziraju tri komponente:

1. identificiranje stabilne ali inherentne i nepravedne neravnoteže koja uzrokuje isključivanje, marginalizaciju ili patnju dijela stanovništva kojem nedostaju financijska sredstva ili politička moć da ostvare bilo kakve korisne promjene za sebe,

2. prepoznavanje prilike u toj nepravednoj neravnoteži, razvijanje socijalno korisnih poduzetničkih poduhvata, korištenje inspiracije, kreativnosti, spremnosti na akciju, hrabrosti i snage za dobrobit, i na taj način izazivanje stabilne državne hegemonije,
3. stvaranje nove, stabilne ravnoteže koja oslobađa zarobljeni potencijal ili ublažuje patnju ciljane skupine, kroz imitiranje i kreiranje stabilnog sustava koji okružuje ravnoteža osiguravajući time bolju budućnost za ciljanu skupinu, ali i društvo u cjelini.

Muhammad Yunus, utemeljitelj banke Grameen i otac mikrokreditiranja, predstavlja klasični primjer socijalnog poduzetništva. On je primijetio stabilnu neprihvatljivu ravnotežu u slabim mogućnostima kreditiranja Bangladežana. Kako nisu bili u mogućnosti da dignu kredit u banci, jednostavno su bili prisiljeni posuđivati novac od lokalnih kamatara. No, najčešće su ipak završili prosjačeći na ulici. To je bila stabilna ravnoteža najnesretnije vrste, koja je ovjekovječila i pogoršala bangladeško endemsko siromaštvo i bijedu koja se iz njega rađala.
Yunus se suprotstavio sustavu, dokazujući kako su siromašni izuzetno kreditno sposobni tako što je posudio slavnih 27 dolara iz svog džepa četrdeset dvjema ženama iz sela Jobra. Žene su vratile sav dug. Yunus je otkrio da su čak i s jako malim kapitalom žene uspješno investirale u svoje kapacitete kako bi ostvarile prihode. U Bangladešu, žene su mogle, primjerice, kupivši šivaču mašinu zaraditi dovoljno novaca da vrate kredit, kupe hranu, školuju djecu i uzdignu sebe iz bijede siromaštva. Grameen banka poslovala je od naplate kamata na izdane kredite, a kapital je ponovno investirala u druge žene kojima je trebala pomoć. Yunus je unio u svoj poduhvat inspiraciju, kreativnost, spremnost na akciju, hrabrost i snagu, dokazao održivost tog poduhvata i kroz dva desetljeća proširio globalnu mrežu organizacija koje su replicirale ili prilagodile njegov model u drugim zemljama i kulturama. Time je učvrstio mikrokreditiranje kao gospodarsku granu.
Svjetski poznati glumac, redatelj i producent Robert Redfrod pokretač je manje poznatog ali također vrlo korisnog primjera socijalnog poduzetništva. Početkom 80-ih,


ROBERT REDFROD

Redford je nakratko odustao od svoje uspješne filmske karijere kako bi oslobodio prostor za nove umjetnike u filmskoj industriji. Prepoznao je inherentno opresivnu ali stabilnu ravnotežu u načinu poslovanja holivudske industrije, čiji su poslovi bili vođeni isključivo financijskom dobiti, produkcijom jeftinih, često i nasilnih filmskih uspješnica. Takav je način upravljanja postao sve više i više centraliziran u smislu kontroliranja načina na koji će filmovi biti financirani, producirani i distribuirani. U isto vrijeme, primijetio je kako su napredovale nove tehnologije

– započela je proizvodnja nezgrapnih i jeftinijih video zapisa, te opreme za digitalnu montažu – što je omogućilo filmskim redateljima/producentima više kontrole nad svojim radom.
Uvidjevši to, Redford je iskoristio priliku kako bi odgojio novu generaciju umjetnika. Prvo je osnovao Sundance institut kako bi novac 'izbacio iz poslovanja' i osigurao mladim filmskim producentima prostor i potporu potrebnu za razvijanje njihovih ideja. Zatim je pokrenuo Sundance filmski festival na kojem su se prikazivali radovi nezavisnih filmskih producenata. Od samog početka, Redford je vrijednost poduhvata usmjeravao na povezivanje nezavisnih filmskih producenata čiji talent nije bio prepoznat ni iskorišten od strane zahtjevnih studija Hollywooda.
Strukturirao je Sundance institut kao neprofitnu korporaciju, u koju je uključio svoju mrežu poznanika redatelja, glumaca, scenarista i drugih, da kroz volonterski rad prenose svoje iskustvo, da budu mentori novim i neiskusnim filmskim producentima. Mnogo je ulagao u Sundance filmski festival kako bi privukao širu publiku. Dvadeset i pet godina kasnije, Sundance festival je postao ulaznica u nezavisni filmski pokret, koji danas omogućuje nezavisnim filmskim producentima da rade svoje filmove i distribuiraju ih, te da gledatelji imaju pristup cijelom spektru mogućnosti – od provokativnih i ozbiljnih dokumentaraca do oštrih internacionalnih filmova i razigrane animacije. Nova ravnoteža koja je desetljeće ranije djelovala krhko, danas je čvrsto utemeljena.
Victoria Hale je primjer socijalne poduzetnice čiji je poduhvat još uvijek u ranoj fazi i za koju se naši kriteriji primjenjuju ex ante (prije samih konačnih rezultata). Hale je farmaceutkinja koja je bila izuzetno frustrirana zbog dominacije korporacija u njenoj industriju. Iako su velike farmaceutske kompanije imale patente za lijekove koji su liječili veliki broj zaraznih bolesti, lijekovi su ostali nerazvijeni zbog jednostavnog razloga – siromašna populacija kojoj su ti lijekovi bili najpotrebniji nije si ih mogla priuštiti. Potaknuta nužnošću da ostvaruje financijsku dobit za svoje dioničare, farmaceutska industrija se fokusirala na proizvodnju i trgovanje lijekovima za bolesti bogatih, većinom razvijenih zemalja, koje su ih mogle platiti.


VICTORIA HALE

Hale je postala odlučna u namjeri da izazove tu stabilnu ravnotežu, koju je ona vidjela kao nepravedno i netolerantno stanje. Osnovala je Institute for OneWorld Health, prvu neprofitnu farmaceutsku tvrtku čija je misija osigurati lijekove za suzbijanje zaraznih bolesti onima kojima su potrebni, bez obzira na njihove financijske mogućnosti. Danas, Halein pothvat je prerastao fazu dokazivanja koncepta. Izumili su, testirali i dobili odobrenje indijske vlade za njihov prvi lijek, paromomycin, lijek koji učinkovito liječi bolest visceral leishmaniasis koja ubija više od 200 000 ljudi godišnje.
Iako je još rano za reći hoće li Hale uspjeti stvoriti novu ravnotežu koja osigurava ravnopravniji tretman u liječenju bolesti siromašnih, sa sigurnošću možemo reći da zadovoljava kriterije socijalnog poduzetnika. Hale je, kao prvo, prepoznala stabilnu

ali nepravednu ravnotežu u farmaceutskoj industriji, a zatim je iskoristila priliku da intervenira primjenjujući svoju inspiraciju, kreativnost, spremnost na akciju i hrabrost u pokretanju novog poduhvata kako bi osigurala mogućnosti za ugroženu populaciju.
Na kraju, pokazala je snagu potencijala svog modela poslovanja, koji se za sada doima izrazito uspješnim.
Vrijeme će pokazati hoće li Haleina inovacija inspirirati druge da iskoriste njen model i hoće li Institute for OneWorld Health postići razinu potrebnu da se napravi stalni pomak ravnoteže. Pogledamo li desetljeće unaprijed, njezini investitori – jedan od investitora je i zaklada Skoll – mogu zamisliti dan kada će njezin institut stvoriti novu farmaceutsku paradigmu, onu s istim trajnim socijalnim dobrobitima koje se sad već očituju u utemeljenim mikrokreditima i nezavisnoj filmskoj industriji.

GRANICE SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA

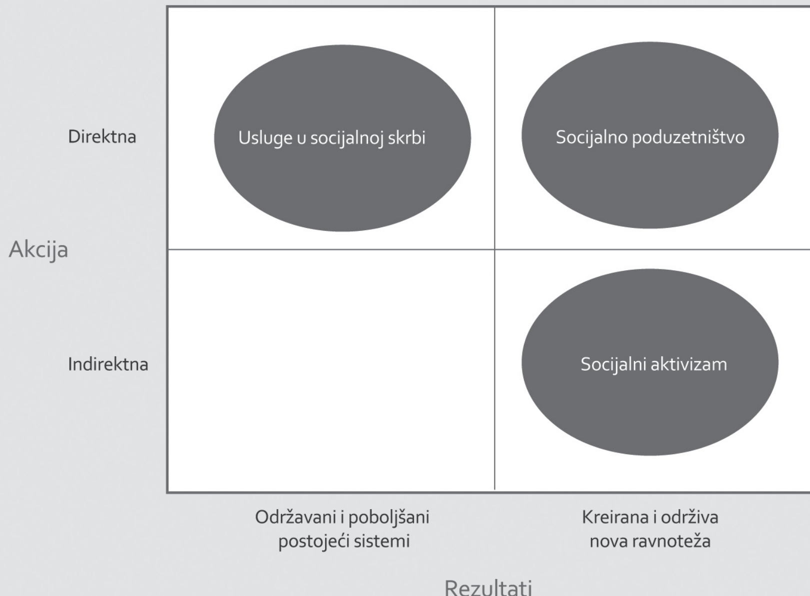
U definiranju socijalnog poduzetništva također je bitno postaviti granice i pružiti primjere aktivnosti koje su možda vrlo pohvalne ali ne odgovaraju našoj definiciji. Zanemarujući granice socijalno poduzetništvo postalo bi izuzetno širok pojam - u osnovi bi se izgubio smisao.
Postoje dvije osnovne forme društveno korisnih aktivnosti koje smatramo da treba razlikovati od socijalnog poduzetništva. Prvi tip društvenog poduhvata je pružanje socijalnih usluga. U tom slučaju, hrabri i ustrajni pojedinac prepoznaje nepovoljnu stabilnu ravnotežu – na primjer afričku siročad oboljelu od AIDS-a i utemeljuje program kako bi riješio problem – primjerice škole u kojima bi se osigurala osnovna zdravstvena zaštita i edukacija djece. Nova škola bi zasigurno pomogla djeci da izađu iz siromaštva te tako promijene svoj život. No, osim ako škola nije usmjerena ka postizanju viših ciljeva ili je toliko uvjerljiva da pridobije horde imitatora i replikatora modela, malo je vjerojatno da će taj poduhvat doprinijeti uspostavi nove, pravednije ravnoteže. ,

Takvi primjeri socijalnih i uslužnih poduhvata nikad ne uspiju izaći van zadanih okvira: njihov utjecaj ostaje ograničavajući, područje djelovanja ostaje ograničeno na lokalno stanovništvo, te određeno resursima koje su u stanju privući. Ti poduhvati su sami po sebi ranjivi, što može dovesti do ometanja pružanja ili gubitka usluga za populaciju kojoj su namijenjeni. U svijetu postoje milijuni takvih organizacija koje imaju dobre namjere i svrhu ali se ne smiju poistovjetiti sa socijalnim poduzetništvom. Spomenuti projekt škole za siročad oboljelu od AIDS-a moguće je preformulirati u socijalno poduzetništvo. Za to su potrebni planovi po kojima bi se škole razvile u cijelu mrežu škola i osigurale temelje za podršku tim novim školama. Rezultat bi bila stabilna nova ravnoteža čak i u slučaju da se neka od škola zatvori, pošto bi ostao snažan sistem putem kojeg bi siročad oboljela od AIDS-a redovno primala edukaciju.
Glavna razlika između ova dva poduhvata – jedan je socijalno poduzetništvo a drugi pružanje društveno korisnih usluga – nije u početnom poduzetničkom kontekstu ili osobinama osnivača, već u rezultatima. Zamislite da je Andrew Carnegie (škotski poduzetnik i filantropist) izgradio samo jednu knjižnicu umjesto cijelog sustava javnih knjižnica koje danas koriste milijuni Amerikanaca, Britanaca, Iraca, Kanađana. Od Carnegieove jedne knjižnice lokalna bi zajednica zasigurno imala koristi. Ali njegova vizija je bila stvaranje sustava knjižnica koji će biti stabilno uravnotežen kroz osiguravanje informacija i znanja svim stanovnicima. Time je obilježen kao socijalni poduzetnik.
Druga karakteristika socijalnih poduhvata je socijalni aktivizam. U ovom slučaju, motiv za pokretanje aktivnosti je isti – nepovoljna ali stabilna ravnoteža. Neke od karakteristika pokretača poduhvata su jednake – npr. inspiracija, kreativnost i snaga. Ono što je različito je upravo prirodna orijentacija pokretača poduhvata. Umjesto poduzimanja izravne akcije, kao što bi to učinio socijalni poduzetnik, društveni aktivist pokušava napraviti promjenu putem neizravne akcije, utječući na druge aktere – vladu, organizacije civilnog društva, radnike itd. - da oni sami krenu u akciju. Društveni aktivist može ali i ne mora stvoriti poduhvat ili organizaciju koja će uzrokovati promjenu koju traži. Uspješni aktivizam može dovesti do održivog napretka u postojećem sustavu i čak rezultirali novom ravnotežom, ali priroda strategije same akcije različita je jer stavlja naglasak na utjecaj neke akcije a ne na samu provedbu akcije.

Zašto ne bismo te ljude nazvali socijalnim poduzetnicima? Sigurno ne bi bilo neumjesno. No ti ljudi već godinama nose ime i tradiciju: tradicija Martina Luthera Kinga, Mahatma Gandhija i Vaclava Havela. Oni su društevni aktivisti. Kad bismo im dodijeli potpuno novi naziv – npr. socijalni poduzetnici – zbunili bismo javnost, koja već zna što su društveni aktivisti, a to ne bi imalo koristi ni za društvene aktiviste ni za socijalne poduzetnike.

SJENE SIVE BOJE

Nakon što smo definirali socijalno poduzetništvo i napravili razliku između socijalnih usluga i društvenog aktivizma, primjetno je da u praksi, mnogi društveni akteri preslaguju strategije povezane s tim oblicima ili stvaraju hibridne modele. Tri definicije opisanih vrsta društveno korisnih aktivnosti se mogu vidjeti u njihovim čistim oblicima na dijagramu.
Socijalni poduzetnik kreće u akciju i stvara novu i stabilnu ravnotežu; društveni aktivista utječe na druge da stvore novu i stabilnu ravnotežu; pružatelji socijalnih usluga poduzimaju akcije kako bi poboljšali učinke postojeće ravnoteže.
Bitno je razlikovati ta tri tipa socijalnih poduhvata, jer u stvarnom životu više je hibridnih modela nego pravih primjera tih čistih oblika. Primjerice Yunus je koristio društveni aktivizam da ubrza i pojača utjecaj Grameen banke koja je klasični primjer socijalnog poduzetništva. Koristeći sekvencijalni hibrid – socijalno poduzetništvo nastalo iz društvenog aktivizma – Yunus je mikokredite pretvorio u globalnu silu koja pokreće promjene.
Mnoge su organizacije hibridi koje istovremeno koriste socijalno poduzetništvo i društveni aktivizam. Primjeri toga su organizacije koje se bave standardizacijom procesa i certificiranjem. Iako aktivnosti tih organizacija same po sebi ne stvaraju društvene promjene – oni koji se ohrabre ili su prisiljeni pridržavati se standarda poduzimaju aktivnosti koje proizvode stvarne društvene promjene – organizacije mogu djelovati kao



socijalna poduzeća kreirajući neodoljive pristupe procesima standardizacije i prodajući standarde regulatorima i sudionicima tržišta. Fair-trade marketing i certificiranje proizvoda je dobro poznat primjer toga - organizacije poput Cafedirect u Velikoj Britaniji i TransFair USA iz SAD-a kreiraju rastuću nišu tržišta za kavu i slične artikle, koji se prodaju po premijskoj cijeni koja garantira pravednu naknadu za male proizvođače. Kailash Satyarthina kampanja RugMark upečatljiv je primjer hibridnog modela.

Prepoznavši inherentna ograničenja svog rada u spašavanju djece koja rade kao robovi u indijskoj industriji tepiha, Satyarthi se usmjerio na industriju tkanja tepiha. Stvorivši program certifikacije za RugMark i pomoću kampanje odnosa s javnošću usmjerene na edukaciju kupaca koji svojom kupnjom nenamjerno podržavaju nepravednu ravnotežu, Satyarthy je iskoristio svoju učinkovitost kao pružatelj usluga prihvativši indirektnu strategiju aktiviste. Tako tepih s RugMark certifikatom dokazuje kupcima da je napravljen bez iskorištavanja djece i pri normalnim uvjetima rada. Educirajući dovoljno veliki broj kupaca, uspio je zadati udarac cijeloj dotadašnjoj industriji tkanja tepiha. Satyarthiovo stvaranje RugMark certifikacije nalazi se na sjecištu poduzetništva i aktivizma: sam po sebi, RugMark certifikat predstavlja kreativno rješenje i iziskuje direktnu akciju, ali je ujedno i alat za edukaciju i utjecaj na druge, s glavnim ciljem uspostavljanja i osiguravanja nove i daleko zadovoljavajuće tržišno-proizvodne ravnoteže.

Pružanje socijalnih usluga u kombinaciji s društvenim aktivizmom na taktičkoj razini, može proizvesti jednak rezultat kakav se postiže socijalnim poduzetništvom. Uzmimo, primjerice, pružatelja socijalnih usluga koji vodi jednu školu za ugroženu skupinu stanovništva koja pokazuje odlične rezultate za tu malu grupu polaznika. Ukoliko organizacija koristi te rezultate za stvaranje društvenog aktivističkog pokreta koji se bori da slične programe prihvate vlade diljem svijeta, tada pružatelj socijalnih usluga može u konačnici proizvesti promjenu ravnoteže koja će imati isti efekt kao i ona socijalnog poduzetnika.

Bill Stricklandova tvrtka Manchester Bidwell Corporation, poznata po edukaciji za geto umjetnosti (kultura siromašnije populacije nekog većeg grada) i treninzima za zapošljavanje, pokrenula je Nacionalni centar za umjetnost i tehnologiju, kako bi unaprijedili replikaciju njegovog modela iz Pittsburgha na druge gradove. Strickland provodi kampanju zagovaranja usmjerenu na iskorištavanje federalne podrške kako bi proširio svoj model. Do sada su pokrenuta 4 nova centra na području SAD-a, a nekoliko njih je u pripremi. Putem održivog sustava centara u gradovima diljem SAD-a, Strickland će najvjerojatnije uspjeti osigurati novu ravnotežu. Zbog takve kampanje zaklada Skoll i drugi investiraju u Strickladove napore.

Zašto se zamarati tim razlikama između jednostavnih i hibridnih modela? Zato jer smo uz takvu definiciju bolje pripremljeni za procjenu karakterističnih tipova socijalnih aktivnosti. Razumijevanje načina i sredstva kojima nastojimo proizvoditi društvenu dobrobit i sama priroda društvene dobrobiti koju ciljamo omogućuje podupirateljima – među kojima je i zaklada Skoll – da predvide održivost i razmjere tih dobrobiti, da upozore kako će se organizacija s vremenom možda trebati prilagoditi i da naprave projekciju potencijala poduzetničkih rezultata.

ZAŠTO BRINUTI?

Nakon dužeg perioda zanemarivanja od strane ekonomista čiji su interesi bili usmjereni prema tržišnim, cjenovno reguliranim modelima koji podnose više podatkovnu interpretaciju, poduzetništvo je posljednjih godina doživjelo renesansu interesa. Na temeljima koje su izgradili Schumpeter, Wililam Baumol i pregršt drugih znanstvenika nastojali su vratiti poduzetnika na zasluženo mjesto u teoriji 'proizvodnje i distribucije', ukazujući u tom procesu na prvobitnu ulogu poduzetništva.[6] Prema Carlu Schrammu, glavnom direktoru Zaklade Ewing Marion Kauffman, poduzetnici su 'unatoč mogućnosti da budu predvidivi ili izbačeni iz naše ekonomske drame'[7] neophodni sastojak slobodnog gospodarskog sistema i potpuno neizostavni u tržišnom gospodarstvu.

Zabrinuti smo da će ozbiljni teoretičari također zanemariti socijalno poduzetništvo i bojimo se da neprikladno korištenje termina može umanjiti njegov značaj i potencijalnu važnost onima koji žele razumjeti kako se društva mijenjaju i napreduju.

Smatramo da je socijalno poduzetništvo neophodno za napredak društva ali ujedno i razvoj gospodarstva te da zaslužuje veću, ozbiljniju pozornost od one koju je do sad imalo.

Jasno je da postoji još mnogo toga što treba naučiti i razumjeti vezano uz socijalno poduzetništvo, uključujući i pitanje zašto se neke studije ne shvaćaju ozbiljno. Naše je mišljenje da će jasna definicija socijalnog poduzetništva doprinijeti razvoju tog

područja. Socijalne poduzetnike treba razumjeti kao osobe koje se suprotstavljaju nepovoljnoj, ali stabilnoj ravnoteži koja uzrokuje zanemarivanje, marginalizaciju ili patnju dijela čovječanstva; kao osobe koje doprinose promjenama svojom inspiracijom, spremnošću za akcijom, kreativnošću, hrabrošću i snagom; kao osobe koje ciljano utječu na stvaranje nove stabilne ravnoteže koja osigurava trajnu dobrobit za ciljanu skupinu i društvo u cjelini.

Ova definicija pomaže u razlikovanju socijalnog poduzetništva od pružatelja socijalnih usluga i društvenog aktivizma. To što će pružatelji socijalnih usluga, društveni aktivisti i socijalni poduzetnici često primjenjivati slične strategije i razvijati hibridne modele je, prema našem mišljenju, manje konfuzno nego neprikladno korištenje ovih termina. Nadamo se kako će naša kategorizacija pomoći razjašnjavanju osobite vrijednosti kojom svaki pristup pridonosi društvu i dovesti do boljeg razumijevanja i bolje informiranosti kod donošenja odluka među onima koji su posvećeni poticanju pozitivnih društvenih promjena.

---

[1] Jean-Baptiste Say, citiran u J. Gregory Dees, "The Meaning of 'Social Entrepreneurship,'" May 30, 2001., http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

[2] Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Harper, 1975): 82-85.

[3] Peter F. Drucker, *Innovation & Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1995): 28.

[4] Israel Kirzner, citiran u William J. Baumol, "Return of the Invisible Men: The Microeconomic Value Theory of Inventors and Entrepreneurs", http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2006/0107_1015_0301.pdf

[5] Dees, 2.

[6] Baumol, 1.

[7] Carl J. Schramm, "Entrepreneurial Capitalism and the End of Bureaucracy: Reforming the Mutual Dialog of Risk Aversion," 2., http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2006/0107_1015_0304.pdf